L'impact du design organisationnel de l'alliance stratégique sur le choix du mode d'intégration du SI

Le cas des alliances interentreprises Euro-tunisiennes

Fadia BAHRI KORBI
Doctorante Sciences du Management
Larequoi/ISM Université de Versailles
47 Bd Vauban 78280 Guyancourt

Résumé

L'objet de cet article est d'analyser l'impact du design organisationnel de l'alliance stratégique sur le choix du mode d'intégration du SI. En nous appuyant sur les résultats d'une étude qualitative menée auprès de sept cas d'alliances stratégiques Euro-tunisiennes, nous aboutissons à mettre en évidence un ensemble de facteurs de contingence liés au design organisationnel des alliances qui expliquent le choix du mode d'intégration du SI. Ainsi, les alliances stratégiques qui se traduisent par des prises de participations communes impliquent l'implication des partenaires dans plusieurs activités et nécessitent un degré élevé d'intégration du SI dans leur chaîne de valeur. En revanche, les alliances contractuelles se caractérisent par l'indépendance organisationnelle entre les partenaires (Gulati et Singh, 1998). En conséquence, le besoin d'intégrer le SI dans la chaîne de valeur de l'alliance devient faible.

Mots clés : *Alliance stratégique - Système d'information (SI) - modes d'intégration – facteurs de contingence - étude qualitative*

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the impact of strategic alliance organizational design on the choice of IS integration mode. The results of a qualitative study of seven cases of strategic alliance between the european and tunisian companies highlight a set of contingency factors related to alliance organizational design that explain the choice of IS integration mode. Indeed, equity participation and joint-ventures implicate involvement of partners in several activities and require high level integration of IS along the value chain. However, contractual alliances are characterized by organizational independance of partners (Gulati et Singh, 1998). Therefore, IS integration in alliance value chain become lower.

Keywords : *Strategic alliance – Information system (IS) – Integration features – Contingency factors – Qualitative study*

Introduction

Dans les alliances stratégiques, la question de l'intégration du SI devient une tâche plus complexe en raison d'un double enjeu lié au design organisationnel de la relation d'alliance et la problématique de l'homogénéisation du réel (De Corbière et Geffroy, 2009). L'instrument d'analyse de l'intégration du SI est, dès lors, la « relation » plutôt que « l'organisation » (Gattiker et Goodhue, 2005). Dans ce sens, l'intégration du SI s'étale au delà des frontières de l'organisation pour intégrer les données, les processus organisationnels et structurels et les activités des partenaires, selon le type d'accord qu'ils mettent en œuvre. Dans cette perspective, la littérature sur la typologie des alliances stratégiques est caractérisée par un large dispositif des formes et structures organisationnelles tels que les engagements contractuels, les joint-venture, les prises de participation minoritaires, etc. (Das et Teng, 2001).

Ainsi, le mode d'intégration du SI doit être cohérent au design organisationnel du type d'alliance choisi par les partenaires, pour soutenir la concrétisation de leurs objectifs, la mise en œuvre de leur stratégie de pilotage et la coordination des activités et ressources communes. Les modes d'intégration du SI sont bien évidemment multiples. Il s'agit notamment de l'intégration stratégique, l'intégration organisationnelle et l'intégration informationnelle qui offrent des possibilités distinctes (Henderson et Venkatraman, 1993 ; Venkatraman, 1994 ; Rowe, 1999 ; Reix, 2000 ; Kefi et Kalika, 2003).

Dans ce papier, nous nous proposons d'analyser « l'impact du design organisationnel de l'alliance stratégique sur le choix du mode d'intégration du système d'information ». Il s'agira notamment de déterminer le lien entre le type de l'alliance choisi et les modes d'intégration du SI pour pouvoir mettre en évidence des facteurs de contingence qui pourraient expliquer des choix d'intégration des systèmes d'information. Après avoir rappelé la définition et les déterminants du design organisationnel de l'alliance stratégique, nous nous proposons d'étudier les choix effectués par les partenaires en matière d'intégration du SI.

Une fois le cadre conceptuel explicité, nous présenterons notre méthodologie de recherche fondée sur une étude qualitative auprès de sept cas d'alliances interentreprises Euro-tunisiennes dans les secteurs agroalimentaire et pharmaceutique, avant de présenter et de mettre en perspective les résultats auxquels nous sommes parvenus.

Revue de la littérature : Design organisationnel de l'alliance et modes d'intégration du SI

1. Les déterminants du design organisationnel de l'alliance

La diversité des définitions qui existent autour du concept d'alliance stratégique témoigne de la complexité du phénomène à l'étude. Garrette et Dussauge (1991 ; p. 4) définissent l'alliance stratégique comme « *des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires* ». Quelques recherches longitudinales dans le temps sont préconisées pour mieux appréhender le phénomène des alliances stratégiques, qui s'entend, selon Spekman et al. (1998 : 748) comme « *un contrat étroit, long terme, favorable mutuellement entre deux ou plusieurs partenaires dans lequel les ressources, la connaissance, et les capacités sont partagées dans le but d'augmenter la position concurrentielle de chaque partenaire* ».

Le design organisationnel d'une alliance stratégique est appréhendé à partir de plusieurs dimensions tels que la forme juridique du contrat (Doz et Hamel, 1988 ; Killing, 1988 ; Teece, 1992 ; Philippart, 2001) ; la nature des ressources apportées par les partenaires (Garrette et al., 2000) ; les objectifs recherchés (Garrette et Dussauge, 1995) ; la structure de pilotage et les mécanismes de coordination et de contrôle mis en œuvre (Vanneste et Puranam, 2010).

La littérature sur la typologie des alliances stratégiques est caractérisée par un large dispositif des formes organisationnelles et structurelles (Das et Teng, 2001). Traditionnellement, nous distinguons entre les engagements contractuels comme les contrats de licence, la co-production, les partenariats de commercialisation conjointe, et les coopérations capitalistiques comme les joint-ventures et les prises de participation.

Les coopérations capitalistiques sont établis entre des firmes qui mettent en œuvre des ressources de même nature ou différentes tels que les actifs physiques, les moyens humains, les compétences technologiques, les savoir-faire en marketing, etc. (Surply, 2007). Selon Garrette et al., (2003), la nature des ressources mises en commun est fortement corrélée aux objectifs poursuivis. Dans cette perspective, les alliances conclues entre des firmes qui

apportent des ressources similaires consistent le plus souvent à bénéficier d'économies d'échelle et d'expérience. En revanche, les alliances conclues entre des firmes qui apportent des ressources distinctes consistent à faire jouer des synergies de portefeuille d'activités et/ou de marchés.

Les coopérations capitalistiques sont fondées sur une structure de pilotage équitable permettant d'aligner les intérêts des partenaires (Pisano, 1991). Ces derniers ont tendance à accentuer leur interdépendance-organisationnelle afin de dissuader les comportements opportunistes, réduire l'asymétrie l'informationnelle et assurer un transfert efficace de l'information. L'enjeu est de renforcer l'implication des partenaires afin d'échanger de nouveaux savoirs et savoir-faire et piloter conjointement des activités complexes et à forte valeur ajoutée (Gulati et Singh, 1998 ; Hoang et Rothaermel, 2005).

Les engagements contractuels sont privilégiés par des entreprises qui cherchent à réaliser des économies d'échelle sur des activités « quasi-externalisées » tels que la production et la commercialisation (Das et Teng, 2008). Fondés sur une structure de pilotage non équitable, les engagements contractuels sont favorisés afin de préserver l'autonomie des partenaires et minimiser les risques de performance (Das et Teng, 1996). Ainsi, ce type de coopération ne nécessite pas un degré élevé d'interdépendance organisationnelle entre les alliés. Son fonctionnement est traduit par un faible niveau d'échange de flux d'informations et de connaissances entre les partenaires.

A la lumière de ce qui précède, le design organisationnel caractérisant les alliances contractuelles et les alliances capitalistiques est bien évidemment distinct. Dans ce qui suit, nous proposons un état de l'art sur les modes d'intégration du SI, avant mettre en relation les déterminants du design organisationnel de l'alliance et le choix du mode d'intégration du SI.

2. Quelle implication pour le mode d'intégration du SI ?

La littérature distingue entre plusieurs types d'intégration. Henderson et Venkatraman (1993) distinguent l'intégration stratégique établie entre « la stratégie concurrentielle » et « la stratégie SI », de l'intégration opérationnelle établie entre « la structure organisationnelle », « les processus métiers» et « la configuration des processus et l'infrastructure du SI ». Rowe (1999) spécifie l'intégration informationnelle du SI qui comprend l'intégration fonctionnelle,

l’homogénéisation inter-fonctionnelle, la flexibilité organisationnelle, la généricité des fonctionnalités et l’ouverture évolutive. Venkatraman (1994) distingue l’intégration interne ou intra-organisationnelle de l’intégration inter-organisationnelle en soutenant l’idée que l’intégration intra-organisationnelle du SI est une condition nécessaire à l’entreprise étendue pour supporter son intégration inter-organisationnelle. Cette approche a été mobilisée dans plusieurs travaux ultérieurs (Bensaou et Venkatraman, 1995 ; Truman, 2000 ; De Corbière et al., 2012). Selon Zouaghi (2011), l’intégration interne inclut l’intégration intra-fonctionnelle et l’intégration inter-fonctionnelle tandis que l’intégration externe renvoie à l’intégration d’activités, d’acteurs et de processus organisationnels individuels, ce qui conduit à l'émergence d'une chaîne de valeur intégrée considérée comme une seule entité stratégique (Holland, 1995).

L’alliance stratégique implique l’intégration des chaînes de valeur des partenaires en vue d’identifier les activités sources d’avantages concurrentiels communs et déterminer celles qui jouent le rôle de support à l’alliance (Korbi et Saïd, 2013). Selon Porter (1985), l’opérationnalisation de la chaîne de valeur implique de se doter d’un ensemble d’outils capables de faire la liaison entre les activités sources d’avantages concurrentiels. L'exploitation des liaisons au sein de la chaine de valeur d’une alliance nécessite des flux d'information qui permettent de mener à bien la coordination des activités. L’intégration du système d'information est fondamentale pour optimiser les liaisons entre les partenaires. Toutefois, le choix en matière d’intégration du SI doit être effectué en cohérence avec la nature du design organisationnel de l’alliance (Gunasekaram et Ngai, 2004).

Les alliances capitalistiques sont caractérisées par une interdépendance élevée des partenaires (Contractor et Lorange, 1988). Celles-ci mettent en jeu des acteurs en perpétuelle interaction opérationnelle et stratégique à tous les niveaux hiérarchiques afin d’assurer un transfert efficace de l’information et échanger de nouvelles connaissances. De la sorte, la capacité organisationnelle du SI d’intégrer des acteurs et des processus organisationnels distincts permet de consolider l’implication des partenaires dans l’alliance.

Les partenaires d’une alliance capitalistique sont impliqués conjointement dans le pilotage d’activités à forte valeur ajoutée. Pour renforcer le processus de création de valeur, les partenaires doivent homogénéiser leur référentiel de données et optimiser les liaisons entre les

activités sources d'avantages compétitifs à travers l'intégration informationnelle du SI qui permet de retrouver une véritable coopération avec un langage commun entre tous les acteurs.

Les alliances contractuelles présentent des caractéristiques inverses. Caractérisées par un faible niveau d'interaction opérationnelle et d'interdépendance organisationnelle, ces arrangements impliquent des échanges peu fréquents de flux et de connaissances entre les partenaires. De la sorte, le besoin d'intégration du SI dans la chaine de valeur d'une alliance contractuelle est moins important.

Dans ce travail, nous nous proposons d'étudier la relation entre d'une part, le design organisationnel de l'alliance et d'autre part, les modes d'intégration du système d'information. Il s'agira de voir dans quelle mesure les déterminants du design organisationnel à savoir la nature des ressources apportées, l'objectif recherché, la forme juridique du contrat et la structure de pilotage mise en œuvre, impactent le choix du d'intégration du SI dans le contexte spécifique des alliances Euro-tunisiennes.

Méthodologie de la recherche

Nous avons eu recours à une étude de cas multi-sites pour analyser l'impact du design organisationnel de l'alliance stratégique sur le choix du mode d'intégration du système d'information. Le choix de l'étude des alliances stratégiques Euro-tunisiennes est motivé par plusieurs raisons. La création d'une zone de libre échange Euro-méditerranéenne en 1976 explique l'essor des accords de coopération Nord-Sud et le nombre important de chercheurs qui se sont intéressés à cette thématique (Cherbib, 2010 ; Cheriet et al., 2007 ; Saïd, 2006). L'adhésion du gouvernement tunisien au GATT-OMC (General Agreement on Tariffs and Trade - Organisation Mondiale du Commerce) en 1990 a amplifié le nombre d'alliances stratégiques avec les pays de l'Union Européenne, qui constitue aujourd'hui le premier investisseur étranger et partenaire commercial de la Tunisie, soit 72% du total de ses Investissements Directs Etrangers (IDE) en 2011.

Le design organisationnel d'une alliance stratégique est appréhendé comme une combinaison de choix organisationnels et structurels à effectuer compte tenu de la forme juridique du contrat, la nature des ressources apportées, les objectifs recherchés et la structure de pilotage mise en œuvre. Cela laisse supposer l'importance de tenir compte du mode d'intégration du

SI qui doit être effectué en cohérence le design organisationnel de l'alliance (Gunasekaram et Ngai, 2004). Nous proposons ainsi de comprendre l'impact de chacun des facteurs de contingence retenus sur le choix du mode d'intégration du SI.

Nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs comme méthode principale de collecte des données. Celle-ci représente un instrument puissant qui permet de parvenir à la réalité pour comprendre les pratiques organisationnelles (Wacheux, 1996). Les données ont été recueillies jusqu'à saturation du terrain c'est-à-dire jusqu'à ce que « *les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle et qu'elles s'insèrent facilement dans les cadres établis* » (Wacheux, 1996 ; p84).

Pour pallier aux limites de la fiabilité des données recueillies, nous avons suivi les recommandations de Roussel et Wacheux (2005) en interviewant plusieurs personnes ayant différentes responsabilités au sein de sept cas d'alliances stratégiques (voir Annexe 1). Nos entretiens ont été élaborés suivant un guide structuré pour aborder nos thèmes préalablement définis. Nous avons procédé à un enregistrement, une retranscription puis une analyse des contenus des interviews (Bardin, 2001), à l'aide du logiciel Nvivo. Même si le logiciel ne permet pas une interprétation automatique, il fournit une plus grande flexibilité au codage et permet donc de se focaliser sur les données codées même (Richards, 2005).

Les règles de codage suivent les recommandations de Allard-Poesi et al., (2007 ; p. 498) selon lesquelles : « *le codage consiste à découper les données d'un discours ou d'un texte en unité d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories*». Dans un souci de validité interne, nous avons procédé, tout au long du processus de recherche, au traitement, à la vérification et à l'affinement continu de nos codes. Pour asseoir la fiabilité du codage, nous avons suivi les recommandations de Miles et Huberman (2003) en procédant à un double codage intra-codeur et inter-codeurs. Le taux de fiabilité obtenu s'élève à 91%, là Miles et Huberman (op.cit) s'attendent à un taux minimal de 70%.

Dans ce qui suit, nous procédons à la présentation détaillée des sept cas d'alliances stratégiques étudiés dans ce travail.

Tableau 1. Présentation de l'échantillon

	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon	Zêta	Eta
Date de création	1997	2007	2006	2005	2001	2006	1991
Partenaire Européen	France	Espagne	France	Allemagne	France	France	France
Secteur d'activité	Agro Alimentaire	Agro alimentaire	Agro alimentaire	Agro alimentaire	Pharmaceutique	Pharmaceutique	Pharmaceutique
Forme juridique du contrat	Joint-venture (50 / 50)	Joint-venture (55 / 45)	Licence	Joint-venture (49 / 51)	Licence	Licence	Licence

Présentation des résultats

Les déclarations recueillies au cours des entretiens effectués ont été synthétisées par thème pour les besoins de notre étude. Nous analyserons pour chaque cas d'alliance les modes d'intégration du SI en rapport avec son design organisationnel.

Cas Alpha

Le démarrage de cette alliance était fait sous la forme d'une joint-venture avec participation égalitaire dans le capital, ayant pour objet le développement, la fabrication, la distribution et la commercialisation des yaourts. A travers ce contrat, les partenaires cherchaient à créer des synergies et consolider respectivement la position concurrentielle. Le design organisationnel de cette alliance se caractérise par l'adoption de plusieurs modes de coordination formels et informels basés sur la standardisation des résultats, l'ajustement mutuel, la communication informelle et le contact direct entre les partenaires ainsi qu'un degré élevé de formalisation intégrant l'audit, le reporting régulier et fréquent, la présence d'expatriés européens qui participent à tous les conseils d'administration et au comité de pilotage de l'alliance. « *C'est le DGA qui coordonne entre Alpha T et Alpha E.*», confirme le Directeur général de Alpha T

en ajoutant *« la standardisation des résultats est un mode de coordination excellent qu'adopte notre partenaire dans toutes ses filiales ».*

Toutefois, le SI utilisé dans cette alliance est caractérisé par une intégration organisationnelle et technique importante. «*La mise en place d'un nouveau SI s'est avéré nécessaire afin d'accélérer, de sécuriser et de contrôler le business model de cette alliance*», confirme le directeur de gouvernance SI de Alpha E en ajoutant «*nous équipons notre partenaire de tous les moyens de communication et de travail. Tout ce qui est outils d'interaction et de partage de l'information comme la vidéo conférence, pour faire des télés conférences, créer des communautés de travail, faire tout ce qui est Professionnel Social Netwok*».

Cas Beta

Cette alliance stratégique a pris la forme d'une joint-venture détenue par un capital majoritairement local (55%) et minoritairement étranger (45%). La filiale créée a pour activité le développement, la fabrication et la commercialisation et la distribution des produits laitiers. A travers cette alliance, les partenaires cherchaient à faire des synergies de portefeuille d'activités et de marché. Le design organisationnel de cette alliance se caractérise par la mise en place de plusieurs mécanismes de coordination tels que la standardisation des résultats, l'ajustement mutuel, la communication informelle et le contact direct entre les partenaires, etc. Le degré de formalisation est élevé, basé sur l'audit, le reporting régulier, les visites fréquentes et l'implication conjointe des partenaires dans le comité de pilotage et le conseil d'administration. *«La coordination est assurée par le directeur contrôle de gestion et le directeur général qui gèrent toutes les activités de l'alliance et doivent être au courant du contenu et de la destination des informations communiquées au partenaire»*, précise le directeur SI de Beta 1.

Le SI utilisé dans cette alliance est caractérisé par une intégration organisationnelle et technique des activités et des processus métiers de l'alliance, ce qui engendre une forte implication du partenaire étranger dans le style de management et les processus de prise de décision et contribue à la réduction de l'asymétrie de l'information et le renforcement des liens entre les partenaires «*il y a une approche informaticienne très évoluée dans cette relation. Les outils de communication que nous utilisons, surtout les vidéos-conférences, permettent de renforcer la confiance*», confirme le directeur général de Beta T.

Cas Gamma

Cette alliance stratégique a pris la forme d'un contrat de licence, ayant pour objet la fabrication et la commercialisation du lait. Pour préserver la qualité et l'image de marque de son produit, le partenaire européen se permet de dicter et d'apporter son savoir-faire et son expertise technique et technologique dans la production, en contre partie de royalties sur le chiffre d'affaire. La coordination des activités de l'alliance se base sur la standardisation des résultats. En effet, Beta T doit établir un compte rendu sur un ensemble d'indicateurs à la demande de son partenaire. «*C'est plus un échange de datas et d'informations par rapport aux marché tunisien, par rapport à tout ce qui est nouvelle stratégie, etc. on fait des réunions de pilotage, on transmets mensuellement des datas internes. Or, comme ils ne sont pas actionnaires dans notre groupe, les datas de la profitabilité ne les concernent pas »,* confirme le directeur R&D de Gamma T. Toutefois, l'intégration du SI est purement technique, conçue pour la communication des informations et la mémorisation des connaissances émanant du partenaire étranger.

Cas Delta

Cette alliance stratégique a pris la forme d'une joint-venture détenue par un capital majoritairement local (55%) et minoritairement étranger (45%). La filiale créée a pour activité le développement, la fabrication, la commercialisation et la distribution des biscuits. A travers ce contrat, les partenaires cherchaient à créer des synergies et consolider respectivement la position concurrentielle. Le design organisationnel de cette alliance se caractérise par l'adoption de plusieurs modes de coordination formels et informels comme la standardisation des résultats, la supervision directe, la communication informelle et le contact direct entre les partenaires ainsi qu'un degré élevé de formalisation intégrant l'audit, le reporting régulier, la présence d'expatriés et les visites fréquentes. En effet, le partenaire européen est fortement impliqué dans la prise de décision et le style de management de l'entreprise locale en apportant l'assistance et le savoir-faire nécessaires pour faire évoluer la relation. «*Le partenaire est acteur potentiel stratégique qui s'est intégré dans la société.* », confirme le directeur général adjoint de Delta T.

L'utilisation du SI dans le cadre de alliance Delta se caractérise par une intégration organisationnelle et technique importante. Tous les processus organisationnels et les processus

métiers sont intégrés ce qui contribue à la réduction de l'asymétrie de l'information et le renforcement des liens entre les partenaires.

Cas Epsilon

Cette alliance stratégique a pris la forme d'un contrat de licence, ayant pour objet la l'approvisionnement, la fabrication et la distribution du produit de l'entreprise européenne. Pour préserver la qualité et l'image de marque de son produit, le partenaire européen a mis en œuvre son expérience et son expertise dans la production et la qualité au profit de Epsilon T moyennant des royalties. La coordination est centralisée basée sur la standardisation des procédés et des normes. « *Comme industrie pharmaceutique, on est sous l'obligation de respecter les bonnes pratiques de fabrication (les JMP). Le système de management mis en place serait en conséquence de ces certifications* », confirme le directeur de production de Epsilon E. Le contrôle s'effectue par des systèmes d'audits de la qualité ainsi qu'un reporting régulier. L'utilisation du SI reste marginale pour piloter le partenariat mais fondamentale au sein de l'entreprise étrangère pour des raisons d'extraction, de consolidation, de transformation, de stockage, de traitement, de diffusion et de présentation de l'information. *« Il y a les systèmes d'audit, des formulaires d'assurance qualité pour chaque prestation, des cahiers de charge et des process (...) le directeur assurance qualité est chargé du contrôle chez nous, il coordonne avec le directeur assurance qualité du partenaire »,* confirme le Directeur des affaires réglementaires et publiques de Epsilon E.

Cas Zêta

Cette alliance stratégique a pris la forme d'un contrat de licence. Le contrat stipule la l'approvisionnement, la fabrication et la distribution du produit sous licence, ainsi que l'assistance et le savoir-faire apportés par l'entreprise étrangère en contre partie de royalties sur le chiffre d'affaire. L'entreprise tunisienne a complètement bouleversé son style de management par la mise en place d'un nouveau SI capable d'améliorer sa productivité et sa performance. Toutefois, l'entreprise étrangère ne s'implique pas dans la structure et l'organisation du travail de son partenaire. La seule interaction intervient lors de l'ajout ou la modification des produits fabriqués en sous licence ou au moment de la déclaration des rapports d'activités. La coordination est centralisée basée sur la standardisation des procédés et des normes. « *Le contrôle que nous mettons en œuvre comporte deux volets à savoir*

l'approvisionnement du marché et le respect de la qualité requise. Comme nous sommes une industrie pharmaceutique, le suivi de la qualité est confié au pharmacien responsable du partenaire», confirme le directeur général de Zeta E. L'intégration du SI est pour ce cas d'alliance technique. Le partenaire local est tenu de transmettre un compte rendu sur les résultats de vente et de production du produit en sous licence à la demande du partenaire étranger.

Cas Eta

Cette alliance stratégique a pris la forme d'un contrat de licence, ayant pour objet la l'approvisionnement, la fabrication et la distribution des médicaments. Pour préserver la qualité et la réputation de ses produits, le partenaire européen a mis en œuvre son savoir-faire et son expertise technique et technologique en production et en qualité au profit de Eta T en contre partie de royalties sur le chiffre d'affaire. Dans ce cas particulier, le partenaire étranger a mis en place une structure locale destinée à suivre de prés l'évolution et le déroulement des activités de fabrication et de distribution du produit en sous licence ainsi que la politique d'approvisionnement adoptée par l'entreprise tunisienne *« La réglementation oblige les partenaires d'être sous le même toit pour que ça marche. Le pilotage est assuré par les bonnes pratiques de fabrication* », confirme le Directeur de production de Eta E. En conséquence, les échanges d'informations et de connaissances entre les partenaires sont fréquents et rapides. Toutefois, l'intégration du SI dans l'alliance est purement technique, conçue pour la communication des comptes rendus sur les résultats de vente et de production à la demande du partenaire étranger.

Mise en perspective des résultats

Notre étude approfondie des sept cas d'alliances stratégiques contribue à une meilleure compréhension de la relation entre le design organisationnel de l'alliance et le choix du mode d'intégration du système d'information. Nous synthétisons nos résultats à travers le tableau suivant.

Tableau 2. Synthèse des résultats

	Alpha	**Beta**	**Gamma**	**Delta**	**Epsilon**	**Zêta**	**Eta**
Forme juridique du contrat	Joint-venture (50 / 50)	Joint-venture (55 / 45)	Licence	Joint-venture (49 / 51)	Licence	Licence	Licence
Objectifs recherchés par le partenaire tunisien	Bénéficier des atouts du partenaire étranger	Bénéficier des atouts du partenaire étranger	Bénéficier des atouts du partenaire étranger	Bénéficier des atouts du partenaire étranger	Bénéficier des atouts du partenaire étranger	Bénéficier des atouts du partenaire étranger	Bénéficier des atouts du partenaire étranger
Objectifs recherchés par le partenaire européen	Consolider la position concurrentielle	- Consolider la position concurrentielle - Accès à de nouveaux marchés	Consolider la position concurrentielle	Consolider la position concurrentielle	Consolider la position concurrentielle	Consolider la position concurrentielle	Consolider la position concurrentielle
Apports du partenaire tunisien	- Une bonne position sur le marché - Notoriété de la marque - Ressources tangibles : (équipements infrastructure réseau de distribution) - Personnel compétent	- Une bonne position sur le marché - Notoriété de la marque - Ressources tangibles : (équipements infrastructure réseau de distribution - Personnel compétent	- Une bonne position sur le marché - Ressources tangibles : équipements infrastructure	- Une bonne position sur le marché - Notoriété de la marque - Ressources tangibles : (équipements infrastructure réseau de distribution) - Personnel compétent	- Ressources tangibles : équipements infrastructure technologie	- Ressources tangibles : équipements infrastructure technologie	- Ressources tangibles : équipements infrastructure technologie

Apports du partenaire européen	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir-faire importants dans les domaines : méthodes et processus de fabrication ; marketing ; R&D - Une image de marque et une réputation de haut niveau	- Une image de marque et une réputation de haut niveau - Des capacités et un savoir-faire importants dans les domaines : marketing ; R&D	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir-faire importants dans les domaines : R&D ; contrôle qualité - Une image de marque et une réputation de haut niveau	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir-faire importants dans les domaines : méthodes et processus de fabrication ; marketing ; R&D ; contrôle qualité	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir-faire importants dans les domaines : méthodes et processus de fabrication ; contrôle qualité	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir-faire importants dans les domaines : contrôle qualité	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir-faire importants dans les domaines : contrôle qualité
Structure de pilotage de l'alliance	- Audit - Visites - Reporting mensue - Conseil d'administration - Expatriés - Conférence Visio-téléphonique - Réunions continues	- Audit - Visites - Réunions mensuelles - Reporting mensuel - Conseil d'administration - Conférence Visio-téléphonique	- Réunions annuelles - Comptes rendus	- Audit - Visites - Reporting mensuel - Conseil d'administration - Expatriés - Conférence Visio-téléphonique - Réunions continues	- Audit - Réunions occasionnelles - Comptes rendus	- Audit - Réunions occasionnelles Comptes rendus	- Audit - Réunions occasionnelles - Comptes rendus
Niveaux d'intégration du SI	Externe : Organisationnelle Stratégique	Externe : Organisationnelle Stratégique	Technique	Externe : Organisationnelle Stratégique	Technique	Technique	Technique

L’analyse des différents cas d’alliances fait ressortir que le choix du mode d’intégration du SI est indissociable du design organisationnel de l’alliance. Lors de la formation d’une joint-venture (Cas Alpha, Beta, Delta), le partenaire étranger est impliqué la prise de décision et le style de management adopté par le partenaire local car il est propriétaire d’une partie du capital de la filiale commune. Il a besoin de tout connaître sur le partenaire local en termes de résultats, performances, dysfonctionnement, causes de dysfonctionnement, et ce en temps réel. Dans ce sens, les interactions entre les partenaires sont multiples et continus et les échanges de flux d’informations sont réguliers.

Dans le cas de la formation d’un contrat de licence (Gamma, Epsilon, Zêta, Eta), la décision d’alliance n’a aucun impact ni sur la stratégie SI du partenaire local, ni sur le style de management adopté par celui-ci car, uniquement le processus de fabrication du produit sous licence et sa commercialisation font objet de cette alliance. Dans ce sens, les SI sont utilisés en vue de faciliter la communication et l'échange de l'information tout en permettant aux alliés de bénéficier des avantages de l'intégration technique, leur grand atout. Ces résultats confirment ceux de Amami (1996) qui souligne la capacité du SI d’assurer un transfert efficace de l’information entre les partenaires.

Il ressort de notre recherche que les alliances qui se traduisent par des prises de participation communes impliquent l’engagement des partenaires dans des métiers d’approvisionnement, de production, de commerce, de distribution, de marketing et de développement et nécessitent en conséquence, des SI cohérents en termes d’infrastructure et de configuration. Le SI doit favoriser l’interactivité entre les partenaires afin d’échanger de nouvelles connaissances et piloter conjointement des activités complexes à forte valeur ajoutée. Ces résultats corroborent ceux de Gulati et Singh (1998) ; Hoang et Rothaermel (2005) qui stipulent que les partenaires impliqués dans des activités complexes tels que la R&D ont besoin d’un niveau élevé d’intégration. Dès lors, le SI existant doit être capable d’intégrer les activités et fonctions de l’alliance tout en garantissant la transversalité de tous les processus organisationnels (Kefi, 2011). Notre étude poursuit la recherche menée par Aliouat et Taghzouti (2007) qui affirme que la création de valeur au sein des alliances consiste à accéder à des compétences et des connaissances non disponibles sur le marché, tout en mettant l'accent sur le rôle des systèmes d’information dans le transfert efficace et la coordination des flux de connaissances et des activités de l'alliance. Dans la même optique, Bergeron et al., (2000) soulignent que les SI

peuvent concourir au rapprochement des partenaires, à la réduction des différences et à la fondation d'un environnement propice à la création de valeur.

Il ressort en outre que, aucun cas des alliances stratégiques étudiés n'a procédé à l'intégration informationnelle du SI. Cela s'explique par le refus de l'entreprise tunisienne d'implanter le même SI du partenaire étranger qui ne cesse de la convaincre de consolider pour automatiser son contrôle et accroître son efficacité en ayant une vision globale des données sans avoir à attendre des comptes rendus. Cette demande inquiète l'entreprise tunisienne et semble être une des sources principales de résistance au projet de consolidation du SI. La revue de la littérature signale que l'intégration informationnelle du SI constitue un véritable problème car d'une part, les modules fonctionnels des partenaires sont quasiment incompatibles, d'autre part, le processus de reconfiguration et de reconstitution de tous les modules et la connectivité des SI point à point conduit à un changement radical de toute l'organisation et des coûts élevés liés à l'infrastructure informatique existante, l'implantation et la gestion des nouvelles interfaces requises et la maintenance (Davenport et Prusak, 1998 ; Irani, 2003).

L'analyse de la relation entre le design organisationnel de l'alliance et le choix du mode d'intégration du système d'information nous a permis de mettre en avant le rôle clef du SI dans la gestion des interdépendances et le renforcement de l'intégration organisationnelle entre partenaires, notamment dans les joint-ventures. Il ressort en outre que l'intégration du SI permet de renforcer le processus de création de valeur car elle permet de réduire les coûts liés à la mise en œuvre d'une stratégie de pilotage de l'alliance qui résultent des problèmes d'intégration fonctionnelle de modules distincts et d'applications hétérogènes, la redondance des données, la perte de temps dans l'extraction d'informations fiables et homogènes, etc.

Cette recherche est amenée à être reconduite en augmentant le nombre d'entretiens et en mobilisant une logique de triangulation des méthodes de collecte des données à travers d'autres outils notamment l'analyse de la documentation et l'observation (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994), pour analyser de manière plus fine la relation entre le design organisationnel de l'alliance et le choix du mode d'intégration du système d'information. Il est envisagé également de reconduire ce même dispositif pour analyser des alliances contractées dans d'autres secteurs d'activités pour pouvoir mettre en évidence d'autres facteurs de contingence externes à l'alliance qui pourrait expliquer des choix d'intégration de système d'information.

Bibliographie

Allard Poesi F., Drucker-Godard, C., et Ehlinger, S. (2007), Analyses de représentations et de discours, in R.-A. Thiétart, Méthodes de recherche en management, 3ème Édition, Dunod, 449-475.

Aliouat B., Taghzouti A., (2007), « Alliances stratégiques et création de valeur : Rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires». *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin.

Amami M., (1996), « Relations interorganisationnelles et diffusion de la technologie », *Systèmes d'information et management*, vol. 2, p. 3-22.

Cherbib J. (2010), « La dynamique des alliances asymétriques : le cas des alliances dyadiques entre multinationales et PME tunisiennes», Thèse de doctorat, Université de Versailles.

Bardin, L. (2001), L'analyse de contenu, édition 10, Paris: Presses Universitaires de France

Bensaou M., et Venkatraman N., (1995), « Configurations of interorganizational relationships : a comparison between US and Japanese automakers », *Management Science*, Vol (41), p. 71- 92.

Bergeron, F., Poulin, D., Ellouz, S., (2000), « Les technologies de l'information: un synonyme d'alliance réussie », *IXème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 24-26 mai.

Cheriet F., Leroy F., et Rastoin J.L., (2007), « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée », *XVIème conférence de l'AIMS*, Montréal, 6-9 juin.

Contractor F.J. et Lorange P. (1988), Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Massachussetts.

Davenport T., et Prusak L., (1998), Working knowledge, Harvard Business School Press, Boston.

De Corbière F., Rowe F., et Wolff F.C. (2012), « De l'intégration interne du système d'information à l'intégration du système d'information de la chaîne logistique », *Revue Système d'information et Management*, vol 17, p. 81 - 111.

De Corbière F., Rowe F., et Wolff F.C. (2011), « Intégration du système d'information et entreprise étendue : facteurs explicatifs et schéma d'évolution de Venkatraman, *16ième colloque de l'Association Information & Management (AIM)*, Saint-Denis de la Réunion, Mai

De Corbière F., Geffroy B., (2009), « Des formes d'intégration intra-organisationnelle aux formes d'intégration inter-organisationnelle : analyse du cas des catalogues électroniques », *14ème colloque de l'Association Information & Management* (AIM), Marrakech, Maroc, june

Das, T.K., Teng, B.S. (1996), « Risk types and inter-firm alliance structures », *Journal of Management Studies*, vol. 33, p. 827–843.

Das, T., et Teng, B. S. (2001),« A risk perception model of alliance structuring », *Journal of International Management*, vol. 7, p. 1-29.

Das, T. K., Teng, B.S (2008), « Governance Structure Choice in Strategic Alliances: The Roles of Alliance Objectives, Alliance Management Experience, and International Partners », *Management Decision*, Vol. 46, N°5, p. 725-742.

Doz Y., Hamel G., Prahalad C.K. (1989), « Collaborate with your competitor and win », *Harvard Business Review*, vol.67, p.133-139.

Eisenhardt K., (1989), « Building theories from case study research », Academy of Management Review, Vol 14, p. 532-550.

Garrette B., Dussauge P. (1991), « Alliances Stratégiques : mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 4-18.

Garrette B., Dussauge P. (1995), Les stratégies d'alliance, Les Editions d'Organisation.

Garrette B., Dussauge P., et Mitchell R., (2000), « Learning from competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », *Strategic Management Journal*, vol 21, p 99-126.

Garrette B., Dussauge P., et Mitchell R., (2003). Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources, Perspectives en Management Stratégique, Editions EMS, Tome IX, p.15-36.

Gattiker, T. F. et Goodhue, D. L. (2005), « What Happens After ERP Implementation: Understanding the Impact of Interdependence and Differentiation on Plant-level Outcomes », *MIS Quarterly*, Vol 29, p. 559-585.

Gulati, R., et Singh, H. (1998), « The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, vol 43, p. 781-814.

Gunasekaram, A., et Ngai, E.W.T. (2004), « Build to order supply chain management: a literature review and framework for development », *Journal of Operations Management*, vol 23, p. 423-451.

Henderson J. et Venkatraman N. (1993), « Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations », *IBM Systems Journal*.

Hoang H., et Rothaermel F.T., (2005) « The effects of general and partner-specific experience on joint R&D project performance », *Academy of Management Journal*, vol. 48, p.332 – 345.

Holland C. (1995), « Cooperative supply chain management: the impact of interorganizational information systems », *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 4, p. 117 – 133.

Huberman A. M. et Miles M. B. (2003), Analyse des données qualitatives (2ème éd.), Bruxelles, Éditions De Boeck.

Irani Z., (2003), « Pre-alliance planning: development of an information system infrastructure to support strategic alliance activities », *Management Decision*, Vol. 41, p. 132 – 140.

Kalika M. (2003), « Les chartes d'utilisation des TIC : Facteurs organisationnels de contingence d'une pratique émergente en France » *European & Mediterranean Conference on Information System*, juillet 2003.

Kalika M., Kefi, H., (2003), « Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance », *Actes du colloque de l'Association Information et Management (AIM)*, mai, Grenoble.

Kefi H., (2011), « Processus organisationnels et systèmes d'information et de communication : alignement et performance », La revue Sciences de gestion, vol. 5, p. 189-200

Killing J.P., (1988), « Understanding Alliances : The Role of Task and Organizational Complexity », in CONTRACTOR F.J. et LORANGE P. (Eds), Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Massachussetts, p.55-67.

Korbi F., Saïd K., (2013), « Quelle place pour le SI dans le pilotage des alliances stratégiques Nord Sud : le cas des alliances interentreprises Euro-tunisiennes », 3ème colloque de l'Atlas Afmi, 8 et 9 juillet, HEC Montréal.

Philippart P. (2001), « La gestion des alliances inter-entreprises : Précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques», Xème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-15 Juin, Québec.

Pisano G. P., (1991), « «The Governance of Innovation: Vertical Integration and Collaborative Arrangements in the Biotechnology Industry», Research Policy, vol. 30, p. 237-250.

Porter. M., (1985), Competitive Advantage, Free Press, New York.

Reix R., Systèmes d'information et management des organisations, 3ème édition, page 75, Librairie Vuibert, Paris, 2000.

Richards, L. (2005). Handling qualitative data: A practical guide. London: Sage.

Roussel, P. et Wacheux, F. (2005), Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales, Bruxelles : De Boeck.

Rowe (1999), « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des PGI », *systèmes d'information et management*, vol., 4, p. 3-20.

Saïd, K. (2006), « Le transfert de compétences au sein des alliances inter-entreprises euro-méditerranéennes en question : le cas des entreprises tunisiennes et égyptiennes », *Revue des Sciences de Gestion*, 220-221. novembre 2006.

Spekman R.M., Forbes T.M., Isabella L.A., Macavoy T.C. (1998). « Alliance management : A view from the past and a look to the future », Journal of Management Studies, vol. 35, n°06, p.747-772.

Surply J. (2007). « Les modes de gouvernance des transferts de compétences dans la coopération interentreprises « Nord-Sud »: Le cas de la coopération interentreprises Franco-Libanaise », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 6-9 juin, Montréal.

Teece D.J. (1992), « Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid progress », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 18, p.1-25.

Truman G.E. (2000), « Integration in Electronic Exchange Environments », *Journal of Management Information Systems*, vol 17, p. 209-244.

Vanneste, B. S., et Puranam, P. (2010), Repeated interactions and contractual detail: Identifying the learning effect, *Organization Science*, vol. 2, p. 186-201.

Venkatraman N. (1994), «IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition », *Sloan Management Review*, Vol 35 p. 73-87.

Wacheux F. (1996), Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, Economica, Paris

Yin, R. K. (1994), Case Study Research, Design and methods, Sage Publishing.

Zouaghi I. (2011) « Alignement des systèmes d'information avec le niveau d'intégration de la supply chain globale », Cahiers de recherche N°2011-07, Université Pierre Mendes France Grenoble II

Annexe 1 : Profils des interviewés

	PARTENAIRES TUNISIENS	PARTENAIRES EUROPEENS
ETUDE DE CAS	**Personnes interrogées**	**Personnes interrogées**
Alpha	- Directeur général - Membre du conseil de l'administration - Directeur SI et contrôle de gestion	- Directeur SI - Directeur de gouvernance SI - Directeur général adjoint - Directeur marketing
Beta	- Directeur SI - Directeur Contrôle de gestion - Directeur général	- Directeur général - Directeur marketing et commercial
Gamma	- Directeur SI et contrôle de gestion - Directeur R&D - Directeur Marketing	- Directeur industriel - responsable marketing international
Delta	- Directeur général adjoint - Directeur SI - Directeur commercial marketing	- Directeur SI
Epsilon	- Directeur R&D - Directeur général - Directeur commercial - Directeur marketing	- Directeur médical et affaires réglementaires et publiques - Directeur SI - Directeur administratif et financier - Directeur de production - Directeur marketing stratégique
Eta	- Directeur technique - Directeur assurance qualité	- Directeur de la coordination opérationnelle - Directeur de production - Directeur général
Zêta	- Directeur R&D - Directeur assurance qualité	- Directeur R&D - Directeur SI - Directeur communication - Directeur de production - Chef de département informatique